

УДК:330.1

ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

О.В. Дудченко¹

Для того, щоб підприємство могло успішно працювати і займати міцні позиції на ринку, йому необхідно періодично проводити оцінку своєї діяльності. Для цього існує аналіз внутрішнього середовища підприємства, в ході якого проявляються як сильні, так найбільш слабкі його сторони. В ході такої роботи аналізуються фінансова сторона компанії, виробнича і маркетингова діяльність, робота відділів збуту і поставок, узгодженість роботи всіх підрозділів підприємства.

Діагностуючи внутрішнє середовище організації потрібно враховувати тенденції, що склалися в зовнішньому середовищі, адже вони взаємопов'язані. У процесі цього перевіряється вся система господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає фірмі, а також вживаються заходи щодо запобігання послаблення його існування, тобто виявляються сильні та слабкі сторони фірми. Аналіз проводиться на основі порівняння з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств-конкурентів.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства переслідує такі цілі :

- прояснення стратегічної ситуації всередині підприємства;
- правильність використання різноманітних ресурсів;
- поточний стан бізнесу.

Також у процесі аналізу внутрішнього середовища підприємства здійснюється вивчення та оцінка факторів за функціональними сферами підприємства, які впливають на його стан. Під час аналізу внутрішнього середовища підприємства складною методологічною проблемою є визначення об'єктів обстеження та їх основних параметрів. У науковій літературі з управління розглядається декілька підходів до визначення складу внутрішнього середовища підприємства. У ряді з них до факторів внутрішнього середовища відносять структуру підприємства, його культуру і ресурси; або цілі, завдання, структуру, технологію, персонал; або рівні менеджменту, майстерність менеджера, ролі менеджера. Іноді, аналізуючи внутрішнє середовище підприємства, говорять про потенціал підприємства – управлінський, виробничий та економічний. Внутрішні фактори регулюються, тобто є об'єктами управління з боку підприємства, але водночас вони безпосередньо впливають на його діяльність, визначаючи його потенціал. Ґрунтуючись на даному постулаті управління, аналіз внутрішнього середовища підприємства здійснюється за такими функціональними сферами: маркетинг, фінанси, виробництво і технології, персонал, організація управління, організаційна культура та імідж. Особливого значення в процесі аналізу набувають елементи системи управління підприємства.

Для стратегічного потенціалу підприємства можна виділити такі показники, беручи за основу поділ на сфери за функціональним критерієм.

I. Показники виробничої сфери – дають оцінку стану основних фондів, технології та інших елементів, що використовуються у процесі виробництва

1) для оцінки основних фондів: коефіцієнт зносу; ринкова вартість; продуктивність устаткування; енергомісткість; максимальна/мінімальна виробнича потужність; економія на масштабі; ринкова вартість технології; можливість модифікації з підвищенням

¹ студ. Кіровоградський національний технічний університет

Науковий керівник: Глевацька Н.М., канд. екон. наук, доц. Кіровоградський національний технічний університет

продуктивності; можливість виготовляти альтернативні види продукції;

2) для оцінки технології: здатність технології вдосконалюватися на діючих основних фондах; юридична захищеність технології (наприклад, наявність патентів); унікальність технології; заміна технології, можливість переналаштування на випуск іншої продукції.

II. Показники маркетингової сфери – характеризують ринкове становище за кожною групою продуктів і підприємства загалом. Частка ринку для кожного продукту; “вік” продукту або етап життєвого циклу продуктів; рентабельність кожного виду продукції; відношення зростання/спаду частки ринку порівняно зі зростанням/спадом сектору; імідж підприємства; лояльність споживачів. III. Показники фінансової сфери – включають оцінювання фінансових результатів діяльності підприємства, розмір власних фінансових ресурсів, а також додаткові ресурси, які потрібно першочергово спрямувати на інвестування.

Прибуток (збиток); загальна рентабельність, ROI; коефіцієнт незалежності; ціна акції; капіталізація підприємства; обсяг власних фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на інвестування; потреба в зовнішньому фінансуванні.

IV. Показники HR – дають оцінку потенціалу людських ресурсів підприємства. Є найважливішою з погляду стратегічного розвитку. Загальна продуктивність праці на підприємстві; продуктивність праці робітників, що працюють на виробництві; коефіцієнт відповідності кваліфікації робітників ступеню складності робіт; рівень компетентності працівників для освоєння нового програмного забезпечення; кількість впроваджених інновацій; кількість запатентованих розробок; плинність кадрів.

V. Показники організаційної сфери – характеризують організування в системі менеджменту на підприємстві й, зокрема, у системі стратегічного планування. Рівень корпоративної культури; наявність лідерів у середній і вищій ланках управління; гнучкість організаційної структури управління; регламентація процесів; сертифікація управлінської системи.

VI. Показники інформаційної сфери – характеризують поточний стан інформаційної системи і її можливості до вдосконалення залежно від майбутніх потреб. Функціональність програмного забезпечення; рівень інтеграції програмного забезпечення; стан апаратного забезпечення; обсяг і структура бази даних.

У процесі діагностики внутрішнього середовища підприємств якісні показники, для яких неможливо дати кількісну оцінку чи запропонувати формулу розрахунку, визначатимуться евристичними методами.

При цьому під час діагностики використовується SWOT-аналіз, який визначає слабкі сторони підприємства і його сильні позиції. SWOT-аналіз вивчає тенденції розвитку підприємства, можливість використання його переваг, а також дослідження макросередовища з метою подальшої нейтралізації негативного впливу зовнішніх чинників. Знання своїх найбільш сильних сторін допоможе підприємству значно ефективніше використовувати найкращі можливості ринку, а бачення слабких сторін – вчасно вжити відповідних заходів і вибудувати захист.

Інформація про внутрішнє середовище підприємства необхідна менеджеру, щоб визначити внутрішні можливості, потенціал, на які підприємство може розраховувати в конкурентній боротьбі для досягнення поставлених цілей, також вона дозволяє краще усвідомити цілі та завдання підприємства. Важливо те, що крім виробництва продукції, надання послуг, підприємство забезпечує комфортні умови на робочих місцях для своїх працівників, а також створює соціальні умови для їх життєдіяльності.

Внутрішнє середовище підприємства у своєму складі має основні підсистеми, складові структури організації:

- соціальну, в основі якої робота з кадрами і забезпечення високого рівня життя;
- економічну, яка забезпечує рух грошових коштів, співвідношення витрат і доходів;
- інформаційну, завдання якої забезпечити організацію надійними даними для прийняття управлінських рішень;
- маркетингову, покликану вивчати ринок товарів і послуг, створювати систему

реклами і збуту.

Зміни внутрішнього середовища організації мають величезне значення не тільки для самої фірми, але і для її оточення, бо ведуть до розширення або звуження ринків, впливають на гостроту конкуренції.

Поліпшення діяльності підприємства в цілому – найважливіша мета будь-якої компанії. Потрібно врахувати у своїх критеріях інтереси всіх зацікавлених в існуванні підприємства сторін, а саме: споживачів, працівників, власників, постачальників і суспільства. Це вказує на міцне зближення і гармонізацію різних підходів до поліпшення. Проте в моделях досконалості більша увага приділяється досягненню підприємством “стабільності поліпшення” протягом декількох років за основними показниками діяльності, включаючи й фінансові показники.

Сучасна організація керування підприємством потребує чітких взаємозв’язків між органами керування виробництвом і раціонального документообігу на підприємстві, взаємозв’язки між структурними підрозділами повинні бути максимально простими та виключати будь-які елементи дублювання.

Таким чином, у процесі створення й удосконалення організації керування на підприємстві необхідно враховувати весь комплекс вимог, запропонованих з боку виробництва.

Отже, можна сказати, що сьогодні неможливо обійтись без аналізу внутрішнього середовища організації, який дає змогу виявити ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати організація для досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили підприємства та містить в собі потенціал, який дає можливість функціонувати, а отже існувати і виживати в певному проміжку часу, але так само, може бути і джерелом проблем та навіть ліквідації в тому випадку, якщо не забезпечує необхідного функціонування підприємства.

Список літератури:

1. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : Навч. посібник / М.Г. Грещак – К. : КНЕУ, 2011. – 228 с.
2. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової. – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2006. – 448 с.
3. Микитенко В.В., Ігнатієва І.А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства // Вісник економічної науки України. – 2005. – № 2. – С. 77–80